

## A SZAKKÉPZŐ ISKOLÁK IGAZGATÓI

A MUNKAÜGYI MINISZTERIUM MEGBÍZÁSÁBÓL 1993-BAN az *Oktatáskutató Intézetben* empirikus szociológiai kutatást folytattunk<sup>†</sup> a szakképző iskolák helyzetéről. A kutatás során egy településtípusra és szakmacsoportra reprezentatív minta alapján 90 szakmunkásképző iskolában és valamennyi (62) olyan szakközépiskolában készítettünk esettanulmányt, mely részt vesz a szakképzés modernizálásán kísérletező világbanki projectben. Azt feltételeztük, hogy az ún. világbanki iskolák a szakképzés legmagasabb színvonalú, a változások iránt leginkább nyitott intézményeit reprezentálják, az ún. szakmunkásképzők pedig a legnagyobb tömegeket befogadó átlagos iskolákat. Valamennyi iskolai esettanulmányban felvettünk olyan adatokat is, amelyek az iskolák vezetésére ill. az iskolavezetés változásaira vonatkoztak.

A vizsgált iskolák jelenlegi igazgatóinak többségét 1989 táján nevezték ki vezetőnek. Mivel kiválasztásuk és kinevezésük sok esetben a rendszerváltás idejére ill. az azt követő évekre esett, szociológiai jellemzőik elemzése talán alkalmas arra, hogy megválaszoljuk azt a kérdést, milyen változásokat hozott a rendszerváltás az iskolák élén, miben különböznek a jelenlegi iskolaigazgatók a régiektől<sup>‡</sup>.

A szakképző iskolák jelenlegi igazgatóinak átlagéletkora 49 év, függetlenül attól, hogy világbanki, vagy hagyományos iskolákat vezetnek-e. 1987-es adataink szerint a szakközépiskolák frissen kinevezett igazgatóinak átlagéletkora 46 év volt, a szakmunkásképzők igazgatóié pedig 50 év (*Andor & Liskó 1989*). Ha tekintetbe vesszük, hogy a jelenlegi igazgatók átlagosan 3–4 éve vezetik az iskolákat, azt mondhatjuk, hogy az utóbbi években némi fiatalítás tapasztalható, főként a szakmunkásképző iskolákban. Az iskolaigazgatók között hagyományosan mindig több volt a férfi, mint a nő (lásd I. tábla).

A legkevesebb női igazgatót az összes iskolatípusok közül jelenleg is a szakmunkásképző iskolákban találjuk. 1987-es adataink szerint a szakképző iskolák frissen kinevezett igazgatói között mindössze 16% volt a női igazgatók aránya (*Andor & Liskó 1989*). Ez azt jelenti, hogy míg az utóbbi években a szakközépiskolákban megnövekedett a női vezetők száma, a szakmunkásképzőkben ebben a tekintetben

<sup>†</sup> A kutatásban *Csáková Mihály, Fehérvári Anikó és Tóth Éva* vettek részt.

<sup>‡</sup> Az igazgatók korábbi jellemzőiről 1986-tól 1992-ig az Oktatáskutató Intézetben *Andor Mihállyal* közösen folytatott kutatásaink adatai szolgáltak forrásul. A szövegbeli hivatkozások az alábbi három dolgozatra vonatkoznak: *Andor & Liskó: Kísérleti demokrácia*. Bp., OI, 1989.; *Andor & Liskó: Igazgatócserék*. Bp., Akadémia Kiadó, 1991.; *Liskó: Az utolsó igazgatóválasztás. Iskolakultúra*, 1992/21.

nem tapasztalható változás. Női igazgatókat csak kifejezetten „női” szakmákat oktató iskolákban találunk.

# I. TÁBLA

## *Az igazgató neme*

Nem	VB		SZMK*	
	N	%	N	%
Férfi	47	75,8	76	84,4
Nő	15	24,2	14	15,6
Összesen	62	100,0	90	100,0

\* Itt és a következő táblázatokban VB-vel jelöltük a világbanki iskolákat és SZMK-val a szakmunkásképzőket.

A szakképző iskolák esetében is azt tapasztaljuk, hogy az igazgatók iskolai végzettségének fokozata rendkívül szoros kapcsolatot mutat az iskolák presztízsével (lásd II. tábla).

# II. TÁBLA

## *Az igazgatók iskolai végzettsége*

Elvégzett iskola	VB		SZMK	
	N	%	N	%
Nincs válasz	0	0	1	1,1
Főiskola	3	4,8	20	22,2
Egyetem	59	95,2	69	76,7
Összesen	62	100,0	90	100,0

Míg jelenleg a szakmunkásképző iskolák igazgatóinak majdnem egynegyede főiskolát végzett, a világbanki iskolák igazgatói között alig találunk (5%) főiskolát végzett igazgatót. 1987-ben azt tapasztaltuk, hogy a szakközépiskolák élére kinevezett igazgatók között mindössze 6% volt a főiskolát végzettek aránya, a szakmunkásképzőkben viszont még 27% (Andor & Liskó 1989). Az adatok tehát arra utalnak, hogy míg a szakközépiskolákban változatlan a helyzet, a szakmunkásképzők élén némiképpen növekedett az egyetemet végzett igazgatók aránya.

Ugyancsak erre utalnak azok az adataink is, amelyeket az 1991-es igazgató-kinevezésekről gyűjtöttünk. Eszerint a középfokú iskolák igazgatói székébe pályázók között 88%-nak volt egyetemi végzettsége, a kinevezettek között viszont már 91%-nak, vagyis a kinevezéseknél a tantestületek is és az önkormányzatok is a magasabb iskolai végzettségűeket preferálták (Liskó 1992).

Nemcsak az igazgatók iskolázottsági fokozata, de a legmagasabb iskolai végzettség tagozata is szoros kapcsolatot mutat az iskolák presztízsével, amennyiben a szakmunkásképzőkben még mindig lényegesen több esti tagozaton végzett igazgatót találunk, mint a világbanki iskolákban (lásd III. tábla).

1986-ban az általános iskolai igazgatócserét vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a leköszönő igazgatók 72%-a, az újonnan kinevezetteknek pedig az 57%-a szerezte meg esti vagy levelező tagozaton a legmagasabb iskolai végzettségét. Ugyanakkor a vizsgált iskolákban a pedagógusok között 17%, az igazgatóhelyettesek között pedig 29% volt a levelező tagozaton végzettek aránya. Ha elfogadjuk, hogy a levelező tagozaton szerzett végzettség általában alacsonyabb értékű a nappali tagozaton szerzetté, és ha tekintetbe vesszük, hogy a levelező tagozaton szerzett képesítés sok esetben valamilyen politikai-ideológiai végzettséget jelentett, jogos lehet az a megállapítás, hogy iskolázottság tekintetében még a 80-as évek közepén is határozott kontraszelekció érvényesült az igazgatók kinevezésénél (*Andor & Liskó 1991*). A rendszerváltás ebben egyértelmű változást hozott, amennyiben valamennyi iskolatípusban megnőtt a nappali képzésben felsőfokú diplomát szerzett igazgatók aránya.

### III. TÁBLA

#### *Az igazgató végzettségi tagozata*

Tagozat	VB		SZMK	
	N	%	N	%
Nincs válasz	3	4,8	13	14,4
Esti	8	12,9	26	28,9
Nappali	51	82,3	51	56,7
Összesen	62	100,0	90	100,0

A szakképző iskolák igazgatóinak szakok szerinti összetétele mindkét iskolatípusban nagyon hasonló (lásd IV. tábla).

### IV. TÁBLA

#### *Az igazgató szakja*

Szak	VB		SZMK	
	N	%	N	%
Nincs válasz	0	0	1	1,1
Szakmai	29	46,2	46	51,1
Humán közismeret	11	17,7	12	13,3
Reál közismeret	19	30,6	21	23,3
Pedagógia	3	4,8	7	7,8
Készségtárgy	0	0	3	3,3
Összesen	62	100,0	90	100,0

Az iskolák közel felét szakmai képesítésű igazgatók vezetik, és ezután a reál közismereti szakos igazgatók csoportja következik. Adataink szerint a humán szakos tanárok viszonylag ritkán töltenek be a szakképző iskolákban igazgatói pozíciót.

A szakképző iskolákban már 1987-ben is azt tapasztaltuk, hogy az átlagosnál nagyobb eséllyel nevezik ki igazgatónak a szakmai tanári végzettséggel rendelkező pályázókat. Akkor a kinevezett igazgatók egyharmada rendelkezett ilyen végzettség-

gel (Andor & Liskó 1989). Újabb adataink ennek a tendenciának az erősödésére utalnak.

A jelenlegi igazgatók többsége mindkét iskolatípusban kinevezése előtt is ugyanabban az intézményben dolgozott igazgatóhelyettesként vagy tanárként (lásd V. tábla).

V. TÁBLA

*Az igazgató korábbi foglalkozása*

Korábbi foglalkozás	VB		SZMK	
	N	%	N	%
Nincs válasz	1	1,6	0	0
Itt igazgatóhelyettes	18	29,0	39	43,3
Itt tanár	14	22,6	17	18,9
Máshol igazgató	2	3,2	7	7,8
Máshol igazgatóhelyettes	8	12,9	5	5,6
Máshol tanár	6	9,7	8	8,9
Tanácsi- vagy pártapparátus	7	11,3	8	8,9
Gazdaság	1	1,6	1	1,1
Egyéb	5	8,1	5	5,6
Összesen	62	100,0	90	100,0

A 80-as évek közepén ezzel szemben még azt tapasztaltuk, hogy igazgatói kinevezése előtt a leköszönő igazgatók 58%-a, az újonnan kinevezett igazgatóknak pedig a 40%-a nem abban az iskolában dolgozott, amelynek az élére kinevezték (Andor & Liskó 1991). A korábbi években tehát az volt a jellemző, hogy ha egy-egy iskolában megürült a vezetői szék, nagy valószínűséggel kívülről hoztak igazgatót. Ebben a tekintetben az 1985-ös törvény, ill. a tantestületi igazgatóválasztás bevezetése hozott lényeges változást. Az igazgatóválasztásokat vizsgálva már 1987-ben határozottan az volt a benyomásunk, hogy a tantestületek bizalmatlanok voltak a kívülről pályázó igazgatójelöltekkel szemben, és főként azért, hogy a felettes hatóságok által kiszemelt kádereket kiszűrjék, akkor is szívesebben voksoltak az általuk ismert helyi jelöltre, ha az intézményen kívülről pályázó jobbnak ígérkezett. (Andor & Liskó 1989). Ennek következtében az utóbbi években valamennyi iskolatípusban csökkent az iskolán kívülről belépő új igazgatók aránya.

Ezzel szorosan összefügg, hogy megállt az a tendencia is, hogy az igazgatók az egyik iskolát a másikkal váltogatják, de mindvégig igazgatók maradnak. 1986-ban még azt találtuk, hogy a leköszönő igazgatók 31%-a pályafutása során több iskolában is betöltötte ugyanezt a pozíciót (Andor & Liskó 1991). Jelenleg a szakképző iskolákban az ilyen igazgatók aránya valamennyi iskolatípusban 10% alatti csoportot képvisel.

Az igazgató-kinevezések „belterjességének” a következménye az is, hogy nagyon ritkán fordul elő olyan igazgató kinevezése, aki korábban nem iskolában, hanem pl. termelőüzemben dolgozott. Az 1991-es igazgatóválasztásokat vizsgálva azt tapaszt-

taltuk, hogy ilyen jelöltek a pályázók között is nagyon ritkán fordultak elő (6%), és még kevesebben voltak a kinevezett igazgatók között (3%) (Liskó 1992). A szakképző iskolákat vizsgálva ugyancsak az volt a benyomásunk, hogy még ezekben a gazdasághoz legközelebb álló iskolákban is elenyészően alacsony a gazdasági (termelőüzemi) tapasztalatokkal rendelkező igazgatók aránya.

A korábbi gyakorlattól eltérően azonban jelenleg már viszonylag sok az olyan igazgató, aki a hagyományos ranglétrát megkerülve lett vezető. Míg korábban a beosztott pedagógus-igazgatóhelyettes-igazgató pályakép volt a domináns (Andor & Liskó 1991), jelenleg a szakképző iskolákban az igazgatók bő egyharmada beosztott pedagógusból lépett igazgatói pozícióba. Ez részben arra utal, hogy a korábbi konszolidációval szemben a rendszerváltás felgyorsította, ill. radikálisabbá tette az elit-cserét, részben pedig arra, hogy a jelenlegi igazgatók jelentős hányada mindenfajta vezetői tapasztalat nélkül végzi igazgatói munkáját.

A korábbi évekhez viszonyítva ugyancsak viszonylag alacsony már az igazgatók között a párt- vagy tanácsi apparátusból kibukott káderek aránya is. Köztudott, hogy a szocialista időszakban a középszintű politikai káderek közül sokan rendelkeztek pedagógusi végzettséggel, és párt-karrierjük végén kézenfekvő megoldásnak kínálkozott, ha iskolaigazgatóként várhatták ki a nyugdíjat. 1986-os vizsgálatunk során ugyan már az ilyen típusú karrierok csökkenő számáról nyertünk adatokat, de még mindig azt tapasztaltuk, hogy az igazgatóknak legalább egyharmada ilyen pályát futott be (Andor & Liskó 1991). Az 1990–91-es, gyakran botrányoktól hangos igazgató-kinevezések során az újonnan megválasztott önkormányzatok legfőbb törekvése az volt, hogy az ilyen „éjtőernyős” igazgatókat lecseréljék, még akkor is, ha a tantestületek ragaszkodtak az általuk már jól ismert és esetleg jó vezetőnek is bizonyuló káder-igazgatójukhoz. A rendszerváltás hevében jó néhány olyan önkormányzat is akadt, amely a korábbi MSZMP-s kádert legszívesebben a saját pártjához tartozó új káderrel váltotta volna fel. Ez a törekvés azonban a tantestületek részéről szinte mindenütt heves ellenállásba ütközött. Lényegében az ekkor még érvényben lévő 1985-ös törvényi szabályozásnak köszönhetően (amely előírta, hogy az igazgatók csak az érdekeltek –tantestületek és önkormányzatok – konszenzusa alapján nevezhetők ki) az iskolák többségének sikerült megszabadulni a régi és az új politikai káderektől egyaránt (Liskó 1992). Jelenleg ilyen igazgatókat már csak elvétve (10–15%) találunk iskolavezetői pozícióban.

Talán még látványosabb változásokról tanúskodnak azok az adatok, amelyek az igazgatók politikai aktivitásáról szólnak (lásd VI. tábla).

Köztudott, hogy a szocializmus időszakában, mint minden vezető állás, az igazgatói is „bizalmi” állásnak számított. 1986-ban az általunk arról megkérdezett igazgatók, hogy véleményük szerint mi játszotta a legfőbb szerepet kinevezésükben, tíz felsorolt szempont közül a legtöbben a második helyre tették a politikai megbízhatóságot. Ugyanebből a vizsgálatból származó adataink szerint a leköszönő igazgatók 83%-a és az újonnan kinevezettek 79%-a volt az MSZMP tagja, és a párttagok többsége valamilyen pártfunkciót is viselt (Andor & Liskó 1991). Ehhez képest a szak-

képző iskolák jelenlegi igazgatói politikai értelemben tökéletesen passzívnak látszanak. Régi pártaktivitásáról is csak töredékük számol be (vagy valóban nem voltak tagjai az MSZMP-nek vagy nem szívesen emlékeznek rá), és jelenlegi pártaktivitásuk is elhanyagolható mértékű. Ha tehát csupán az igazgatók politikai aktivitása alapján ítéljük meg a helyzetet, úgy tűnik, hogy az utóbbi években tökéletesen megvalósult az iskolák vezetésének depolitizálása.

## VI. TÁBLA

### *Az igazgatók politikai aktivitása*

Pártok	VB				SZMK			
	Aktív		Nem aktív		Aktív		Nem aktív	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Régi MSZMP-ben	4	6,5	58	93,5	4	4,4	86	95,6
Régi ellenzékben	1	1,6	61	98,4	1	1,1	85	98,9
Mai kormánypártban	1	1,6	61	98,4	1	1,1	85	98,1
Mai ellenzékben	2	3,2	60	96,8	0	0	86	100,0

A rendszerváltás hozta változásokról összefoglalóan – valószínűleg a politikai és ideológiai szempontok csökkenésével egyenes arányban – azt mondhatjuk, hogy megnőtt annak az esélye, hogy magasabb iskolázottságú, nappali tagozaton végzett és főként szakmai képesítéssel rendelkező igazgatók kerüljenek a szakképző iskolák élére. Az igazgatók kiválasztásánál azonban egyértelműen a „belterjesség” szempontja dominál, vagyis a szakképző iskolák jelenlegi igazgatói, főként ugyanezen iskolák szakmai tanárai és igazgatóhelyettesei közül kerültek ki. Emellett az iskolák presztízsének szempontja továbbra is érvényesül: minél magasabb presztízsű az iskola, annál képzetesebb az igazgatója.

## Megváltozott feladatok

A szakmai iskolák megváltozott összetételű igazgatóinak a rendszerváltás után a korábbiaktól sok mindenben eltérő vezetői feladatokkal kellett szembenéznük. 1986-ban még azt találtuk, hogy az iskolák vezetőinek durván egyharmada olyan politikai káder volt, aki elsősorban pártaktivitása jutalmául nyerte el igazgatói kinevezését, egyharmaduk olyan különösebb kvalitások nélküli „hivatalnok” igazgató volt, aki a felülről kapott feladatok pontos végrehajtásával és dokumentálásával nyerte el megbízóinak bizalmát, egyharmaduk pedig olyan „szakember” igazgató volt, akinek kvalitásait a felettesei és beosztottjai is elismerték. Az iskolák menedzselése mindhárom vezetői típus esetében sikeres lehetett. A *káderigazgatók* főként hasznos politikai kapcsolataik révén, a *hivatalnok igazgatók* kitartásukkal és alaposágukkal, a *szakember igazgatók* pedig szakmai presztízsükkel tudtak kijárni, vagy kiverekedni iskoláiknak az átlagosnál nagyobb támogatást, a pedagógusoknak több fizetést, a gyerekeknek pedig jobb körülményeket (Andor & Liskó 1991).

A rendszerváltás után azonban a korábbi iskolavezetési stratégiák nem voltak tovább alkalmazhatók. Ennek okai főként a társadalmi körülmények változásaira vezethetők vissza. A megváltozott társadalmi körülményekből, ill. a többpártrendszerű demokráciából következett, hogy a korábbi politikai káderek többségét a rendszerváltás hullámai kisöpörték az iskolákból, ill. hogy az egy párthoz fűződő politikai lojalitás nem bizonyult tovább sikeres vezetői „befektetésnek”. A többpárti koalíció által vezetett, vagy éppen pártonkívüli többségű fenntartó önkormányzatok szemében rokonszenvesebbnek bizonyultak a pártonkívüli, apolitikus igazgatók, és az igazgatók számára is nyilvánvalóvá vált, hogy a többpártrendszerű demokráciában az egy párthoz való hűség nem garantálja többé hosszú távra a vezetői „karriert”. A korábbi „feladat-végrehajtó” és alkalmazkodó „hivatalnok” igazgatók ideje is leáldozott. Az oktatásirányítási tapasztalatokkal egyáltalán nem, és helyi oktatási koncepciókkal is csak elvétve rendelkező fenntartó önkormányzatok a pusztán alkalmazkodni kész igazgatóknál többre becsülték azokat, akik maguk voltak képesek megoldást találni az iskolák problémáira. És végül a „szakember” igazgatók sem élveztek különleges bánásmódot többé. A korábban szakmai „eredményekkel” elnyerhető kivételes állami támogatások rendszerét a pályázati lehetőségek felvirágzása váltotta fel, egy-egy iskolavezető évente 15–20 pályázatot írt, a szakmai eredmények devalválódtak ill. összerosódtak a csak papíron létező „eredményekkel”, és az ilyen úton megszerezhető kiegészítő források mindenki számára hozzáférhetővé váltak.

Ezzel együtt az igazgatói feladatok megváltozásához nagymértékben hozzájárultak az oktatásfinanszírozásban bekövetkezett változások is. Köztudott, hogy az elmúlt években az oktatási intézmények költségvetése folyamatosan és fokozatosan egyre hiányosabbá és egyre bizonytalanabbá vált. Iskolai esettanulmányaink szerint a világbanki iskolák vezetőinek mindössze a 10%-a, a szakk munkásképző iskolák vezetőinek pedig mindössze a 16%-a bizonyult elégedettnek iskolája jelenlegi finanszírozásával. Valamennyi igazgatótól megkérdeztük azt is, hogy milyen feladatok teljesítésére elég a költségvetésből származó támogatás (lásd VII. tábla).

## VII. TÁBLA

### *Mire elég a költségvetés*

	VB				SZMK			
	Igen		Nem		Igen		Nem	
Funkciók	N	%	N	%	N	%	N	%
Alapműködés	46	74	16	26	76	84	14	16
Épületfenntartás	6	10	56	90	7	8	83	82
Fejlesztés	4	7	58	83	8	9	82	91
Szociális cél	1	2	61	98	2	2	88	98
Beruházás	0	0	62	100	1	1	89	99

Az adatokból az derül ki, hogy a költségvetésből származó támogatás az iskolák 14–16%-ában még az alapműködésre sem elég, egyéb célokra pedig az iskolák több

mint 80%-ában egyszerűen nem telik belőle. Ily módon, ha egy igazgató nem akarja, hogy az iskolaépület állapota tovább romoljon, vagy ha fejleszteni akarja szolgáltatásait, ha szociális feladatokat akar ellátni, vagy ha új beruházásokra kényszerül, magának kell források után néznie. Ez a helyzet a korábbtól merőben különböző vezetői magatartást kíván. Míg korábban csak egy-egy ügyes káder vagy szakember igazgató kiváltságának számított, ha kivételes kapcsolatai vagy ügyessége révén költségvetésen felüli támogatást szerzett iskolájának, ez ma már szinte minden iskolaigazgatónak elemi kötelessége, hiszen enélkül iskolája anyagilag teljesen ellehetetlenülne.

A szakképző iskolák igazgatóinak gondjait ezen felül speciális, a gazdasági átalakulással együttjáró nehézségek is szaporítják. Köztudott, hogy a szocialista nagyipar összeomlásával, ill. az ipari üzemek megszűnésével és privatizációjával a szakképző iskolák nagy része elvesztette a gyerekek képzésére alkalmas gyakorlőhelyek jelentős részét. Az utóbbi évek negatív gazdasági változásai a szakképző iskolák helyzetét adataink szerint a következő gyakorisággal érintették (lásd VIII. tábla).

#### VIII. TÁBLA

##### *A gazdasági változások hatása*

Változások	VB (N=62)		SZMK (N=90)	
	N	%	N	%
Tanműhelyt megszüntettek	10	17	46	51
Vállalatok megszűntek	27	45	45	50
Nem fogadnak gyakorlatra	16	27	41	46
Nem vesznek fel végzőst	11	18	20	22
Nem segítik az iskolát	7	12	12	13

Az adatokból jól látszik, hogy az egyes régiókban bekövetkezett negatív gazdasági változások a szakmunkásképzőket érintették érzékenyebben, hiszen ebben az iskolatípusban alapozták a gyerekek gyakorlati képzését korábban elsősorban a nagyüzemi gyakorlőhelyekre, míg a szakközépiskolások képzése főként iskolai tanműhelyekben folyt. Ha a szakmunkásképzők igazgatói fenn akarták tartani iskolájuk működését (ha túl akarták élni a gazdasági változásokat), a korábbi iskolavezetők rutint feladva, új gyakorlőhelyek felkutatására és megszerzésére kellett összpontosítani energiáikat (lásd IX. tábla).

Az adatokból világosan látszik, hogy a gyakorlőhely-pótló megoldásoknak költségkímélőknek kellett lenniük (a tanműhelyvásárlás és -bérlet alig jöhetett szóba), ill. a gyakorlőhely-hiányt az esetek többségében az iskoláknak saját erőből kellett megfinanszírozni. Ezek az eljárások az iskolaigazgatókat építkező és bér munka-vállaló menedzserekké léptették elő, akiknek munkaidejét jelenleg már főként gazdálkodói feladatok töltik ki, és akiknek legfőbb erénye a vállalkozói szemfülesség, a rugalmasság és a szervezőkészség. Ezzel együtt megnőtt az igazgatói feladatokkal együttjáró kockázatvállalás is. Korábban egy-egy iskolaigazgató „bukását” a leggyakrabban az idézhette elő, ha ellentmondott valamelyik nagytekintélyű felettesének

és ezáltal kegyvesztetté vált. Napjainkban a szakképző iskolák igazgatóinak a vállalkozókhoz hasonlóan a gazdálkodási jogszabályok „ügyes” alkalmazása jelenti a legfőbb feladatot, és az ezekkel kapcsolatban elkövetett vétségek fenyegetik a leginkább biztonságukat.

# IX. TÁBLA

## *Hogyan biztosítottak új gyakorlólhelyeket*

Eljárások	VB (N=62)		SZMK (N=90)	
	N	%	N	%
Bérmunka-vállalás	22	33	62	79
Új partnerek keresése	23	38	49	54
Belső átalakítás	11	18	28	31
Tanműhelyépítés	7	12	21	23
Tanműhelybérlet	3	5	7	8
Tanműhelyvásárlás	1	2	6	7

A gyakorlólhely-biztosítás mellett a közelmúltban a szakképző iskolák igazgatóinak másik, nem kevésbé súlyos gondja az iskolák képzési szerkezetének átalakítása volt. Mint köztudott, a gazdasági és a foglalkoztatási szerkezet rohamos átalakulása ugyancsak a szakképző iskolákban érezte először a hatását, ill. itt vált először nyilvánvalóvá, hogy a korábban igen népes, főként nehézipari és gépipari szakmák további oktatása feleslegessé ill. diszfunkcionálissá vált, hiszen az ilyen képzésben részesülő gyerekekre nagy valószínűséggel a munkanélküliek keserű sorsa vár. Nem beszélve arról, hogy a nagy számmal potenciális munkanélkülieket képző iskolákban szükségképpen csökken a gyerekek tanulási motiváltsága, ami tovább csökkenti az oktatási folyamat hatékonyságát, és perspektívátlaná teszi az egész iskola működését. A képzési szerkezet átalakításának feladata – csakúgy mint a gyakorlólhely-problémák megoldása – elsősorban a szakképző intézmények nyakába szakadt. Az oktatási kormányzat képtelen volt hatékony segítséget nyújtani (a kisvállalkozókat nem tették érdekeltté a képzésben, három évet kellett várni a képzéshez nélkülözhetetlen új szakmajegyzék elkészítésére, stb.), és a helyi önkormányzatok is késlekedtek az iskolákat orientáló oktatási koncepciók kidolgozásával. A szakképző iskolák azonban saját intézményi (túlélési) érdekeik miatt nemigen tétovázhattak. Az utóbbi négy évben korábban soha nem tapasztalt mértékű átalakítási hullám kezdődött el ezekben az iskolákban, amely mind a képzési fokozatokat, mind a szakmasztruktúrát érintette. Természetesen ezeknek a változásoknak is főként a gazdaságnak szigorúbban alárendelt szakmunkásképzők voltak a fő terepei. A világbanki szakközépiskoláknak a kétharmada, a szakmunkásképzőknek pedig több mint 80%-a kényszerült az utóbbi években korábbi szolgáltatásainak valamilyen átalakítására (lásd X. tábla).

A jelenlegi képzési szerkezet azonban még mindig a gazdasági szerkezet átalakulása mögött kullog, vagyis a változások ideje még nem ért véget. Arra a kérdésre, hogy mik az általa vezetett iskolával kapcsolatban a legfőbb ambíciói, az igazgatók többsége további képzési- és szakmaszerkezetet átalakító tervekről számolt be. A minden



tekintetben sikeresebbnek és stabilabbnak mutatózó világbanki szakközépiskolák igazgatóinak a 31%-a, a szakmunkásképzők igazgatóinak viszont csak a 14%-a „éri be” a közeljövőben az oktatás feltételeinek fejlesztésével anélkül, hogy komolyabb átalakítást tervezne az iskolában (lásd XI. tábla).

Ha a kitűzött célokat az ezekhez rendelkezésre álló feltételekkel vetjük egybe, nyugodtan állíthatjuk, hogy a szakképző iskolák igazgatói emberpróbáló feladatokra vállalkoznak (lásd XII. tábla).

#### X. TÁBLA

*Az iskolák reagálása a gazdasági változásra*

Változások	VB (N=62)		SZMK (N=90)	
	N	%	N	%
Nincs változás	20	32,3	13	14,4
Új szakmák	16	25,8	46	51,1
Új szakmacsoportok	15	24,2	26	28,9
Új képzési szerkezet	11	17,7	5	5,6
Összesen	62	100,0	90	100,0

#### XI. TÁBLA

*Az igazgatók ambíciói*

Ambíciók	VB (N=62)		SZMK (N=90)	
	N	%	N	%
Feltételek fejlesztése	19	30,7	13	14,4
Új szakma, új tagozat	4	6,5	26	28,9
Új képzési szerkezet	27	43,5	30	33,3
Új iskolatípus	12	19,4	21	23,3
Összesen	62	100,0	90	100,0

#### XII. TÁBLA

*Milyen feltételek vannak meg a tervek megvalósításához*

Feltételek	VB (N=62)		SZMK (N=90)	
	N	%	N	%
Személyi	23	38	32	36
Tárgyi	12	20	20	22
Helyiség	9	15	20	22
Tanterv, program	7	12	11	12
Felszerelés	3	5	10	11
Jogi	4	7	10	11
Pénz	2	3	10	11

Ha a változtatásokat tervező igazgatók arányát a változtatáshoz szükséges feltételekkel rendelkező iskolák számával összehasonlítjuk, egyértelmű, hogy a feltételek csak

az iskolák töredékében állnak rendelkezésre. Vagyis a szakképző iskolák igazgatóinak többségére ismét olyan feladatok várnak, amelyeket általános „hiány” közepette kell végrehajtaniuk.

Az igazgatók azonban pontosan tudják, hogy a szakképző iskolák modernizálását nem halogathatják. Nemcsak azért, mert a jelenlegi iskolák jó részében sem a képzési struktúra sem a képzés minősége nem felel meg többé a gazdaság igényeinek, hanem azért sem, mert az utóbbi években a szakképzés területén is kialakulni látszik egy olyan kínálati piac, amely előbb-utóbb versenyhelyzetet teremt az iskolák számára. Az 1993/94-es tanévben 48 alapítványi ill. magánintézményben folytattak valamilyen szakképzési tevékenységet<sup>†</sup>, és évről-évre bővül a szakmai képzés különböző lehetőségeit nyújtó érettségi utáni (post-secondary) képzőhelyek száma. Köztudott, hogy mindez ráadásul egy demográfiai hullámvölgy közepén történik, ami azt jelenti, hogy ha a szakképző iskolák nem akarják elveszíteni potenciális jelentkezőiket, ill. ha nem akarják a felvételi mércét még alacsonyabb szintre süllyeszteni, javítaniuk kell oktatási szolgáltatásaik színvonalát.

Nem kétséges, hogy ilyen helyzetben a vezetők többségére feszültségekkel, konfliktusokkal és kudarcokkal terhes „karrier” vár, és könnyen előfordulhat, hogy valamennyi érdekelt (fenntartók, szülők, pedagógusok) elégedetlen lesz munkájukkal.

A jelenlegi igazgatók többségét még akkor nevezték ki, amikor jogszabály írta elő, hogy a tantestületek szavazatait figyelembe kell venni a kinevezéskor. Az általunk vizsgált világbanki iskolákban átlagosan 74%-kal, a szakmunkásképzőkben átlagosan 76%-kal választotta meg a tantestület az igazgatókat, vagyis viszonylag nagy tantestületi támogatás mellett.

Az iskolákra váró feladatok és az ezek megvalósításához szükséges feltételek hiánya azonban olyan feszültségeket és konfliktusokat szül, amelyek igen gyakran próbára teszik az igazgatók és a tantestületek közötti kapcsolatokat (lásd XIII. tábla).

### XIII. TÁBLA

*Van-e konfliktus az igazgató és a tantestület között*

	VB		SZMK	
Konfliktus	N	%	N	%
Nincs válasz	13	21,0	14	15,6
Nincs konfliktus	30	48,4	40	44,4
Van konfliktus	19	30,6	36	40,0
Összesen	62	100,0	90	100,0

A konfliktusok forrása többnyire a munkafegyelem ill. a munkabér kérdése. A pedagógusok a legtöbb helyen úgy érzik, hogy a tőlük elvárt teljesítményekhez mérten túlságosan alacsonyak a béreik. Nem sokkal jobb a viszony az igazgatók és a fenn-

<sup>†</sup> Várhegyi György (szerk.): *Magániskolák almanachja, 1993–94.* Bp., Educatio Kiadó, 1993.

tartó önkormányzatok között sem. Mindkét iskolatípusról az derült ki, hogy több mint az iskolák egynegyedében van valamilyen aktuális konfliktus az önkormányzat és az iskolaigazgatók között (lásd XIV. tábla).

A konfliktusok forrása szinte minden esetben anyagi természetű, és abból fakad, hogy az önkormányzat nem képes (vagy nem hajlandó) kielégíteni az iskola igényeit. Miután adataink 1993 tavaszáról származnak, az iskolák és az önkormányzatok viszonyát illetően egy, a jelenleginél sokkal békésebb állapotot tükröznek. Feltételezhető, hogy a közalkalmazotti törvény végrehajtása körüli feszültség azóta még tovább rontotta a helyzetet.

#### XIV. TÁBLA

*Van-e konfliktus az igazgató és az önkormányzat között*

Konfliktus	VB		SZMK	
	N	%	N	%
Nincs adat	12	19,4	20	22,2
Nincs konfliktus	32	51,6	45	50,0
Van konfliktus	18	29,0	25	27,8
Összesen	62	100,0	90	100,0

Adatainkból tehát arra következtethetünk, hogy a szakképző iskolák főként szakmai tanárokból lett új igazgatóinak a korábbiaktól lényegesen különböző kihívásokkal kell szembenéznük. Olyanfajta kihívásokkal, amelyekre sem egyetemi tanulmányaik során, sem korábbi tanári vagy igazgatóhelyettesi munkakörükben nem készülhettek fel. A korábban tanult vezetői mintákat és vezetési stratégiákat el kell felejtetniük. A jelenlegi helyzet nemcsak újfajta szakmai kvalitásokat és menedzseri készségeket, de a feladatok megvalósítása szempontjából kedvezőtlen feltételek miatt rendkívüli konfliktus- és kudarcűrő képességet is igényel. Nem véletlen, hogy az utóbbi években fokozatosan csökkent azoknak a pályázóknak a száma, akik erre a szerepre szívesen vállalkoznak.

Az általunk vizsgált szakképző iskolák igazgatóinak kinevezésükkor a világbanki iskolákban 0,79, a szakmunkásképzőkben pedig 0,77 riválissal kellett megküzdeniük, általában tehát két pályázó sem jutott egy-egy igazgatói pozícióra. Ezekkel a megfigyelésekkel tökéletesen összhangban vannak azok az adatok, amelyeket az 1991-es igazgatóválasztások alkalmával gyűjtöttünk, amikor a szakképző iskolák igazgatói állásaira átlagosan 1,8 pályázó jutott (Liskó 1992).

Mindezek alapján úgy véljük, hogy ha a jelenlegi feltételrendszer (a helyi és az országos oktatásirányítás, az oktatási intézmények finanszírozása, a gazdasági körülmények stb) nem változik, könnyen elképzelhető, hogy egy-két éven belül nem az lesz a kérdés, hogy kit válasszanak igazgatónak, hanem az, hogy vállalja-e egyáltalán valaki ezt a tisztséget.

LISKÓ ILONA